

« L'idéologie managériale déshumanisante : entrevue avec Vincent de Gaulejac »

Jean-Claude Ravet

Relations, n° 755, 2012, p. 24-27.

L'idéologie managériale déshumanisante

Entrevue avec Vincent de Gaulejac

Une souffrance psychique est de plus en plus vécue dans le milieu du travail. Vincent de Gaulejac, sociologue clinicien, directeur du Laboratoire de changement social à l'Université Paris VII et auteur, entre autres, de *Travail, les raisons de la colère* (Paris, Seuil, 2011) analyse ce phénomène inquiétant qu'il relie directement à l'emprise de l'idéologie gestionnaire sur l'organisation du travail.

Relations: Quelle est cette idéologie gestionnaire qui génère de nouvelles souffrances dans le monde du travail?

Vincent de Gaulejac: Cette idéologie est indissociable du néolibéralisme qui s'est imposé comme le seul modèle économique valable depuis trente ans. Tous deux proviennent de l'École de Chicago de Milton Friedman où le néolibéralisme a été enseigné. Celui-ci venait en quelque sorte avec un mode d'emploi: la théorie du capital humain de Garry Becker notamment, selon laquelle l'humain est considéré comme une simple ressource au service du développement de l'entreprise, ou un capital à faire fructifier. Dans cette perspective, l'humain n'est surtout pas la finalité du développement économique. Le concept de «ressources humaines» qui remplace, dans les années 1980, celui de «service du personnel» dans les entreprises – jugé dépassé – l'illustre bien. Le moyen (le rendement, l'efficacité, la gestion) est devenu la finalité; tout est mis à son service, humains y compris. L'économie réelle, la production de biens et de services et le bien-être de la société ne comptent pas en comparaison du profit. Tout est soumis à la tyrannie du chiffre. Si cela garantit une meilleure rentabilité du capital, on est prêt à jeter massivement des travailleurs au chômage ou dans la misère, à fermer des entreprises même rentables, à détruire les écosystèmes. Cette gestion managériale, d'abord appliquée dans les multinationales, est devenue l'idéologie dominante de notre temps et tend à envahir tous les domaines de la société, notamment l'ensemble de l'organisation du travail, y compris dans les syndicats.

> La tension permanente, la compétition folle et les exigences de productivité, de rentabilité et d'efficacité qui caractérisent le mode de gestion managériale génèrent beaucoup de souffrance psychique et un mal-être autodestructeur.

Dans *La société malade de la gestion* (Seuil, 2005), j'ai essayé de déconstruire les grands principes qui définissent cette idéologie managériale. J'en mentionne trois qui illustrent le potentiel de violence et de déshumanisation qu'ils sous-tendent. Il y a d'abord l'*objectivisme*. Toutes les activités humaines et économiques sont objectivées de telle manière qu'elles se traduisent en variables, en indicateurs de mesure, en capitaux. En décidant de ce qui est rentable et de ce qui ne l'est pas et, par conséquent, de ce qui doit être gardé ou abandonné, ce principe permet d'alimenter la financiarisation de la société. Il y a aussi l'*utilitarisme* à travers lequel l'activité humaine est considérée recevable socialement seulement si elle est «utile». Autrement, elle est jugée nuisible, comme l'immense cohorte des exclus, des sans-emplois et des sans domicile fixe, sans oublier les artistes, les marginaux et tous ceux qui ne veulent pas perdre leur vie à la gagner. Enfin, il y a le *positivisme* selon lequel il n'y a de valeur que dans ce qui est analysable techniquement. N'est un problème que ce qui a une solution technique, sinon il n'existe pas. Une anecdote illustre bien cette mentalité. Un jour, un directeur d'entreprise vient me voir pour me faire un reproche à propos de mon livre *Le coût de l'excellence* (Seuil, 1991): «C'est comme si vous nous disiez qu'il y a un cancer sans nous donner de thérapie.» Je lui réponds: «c'est vrai et alors?» «Mais on ne peut pas faire ça! Il faut donner la thérapie, sinon il ne faut pas dire qu'il y a cancer.» Sa métaphore disait tout de la pensée unique dans laquelle les dirigeants de la planète sont prisonniers.

C'est plutôt en osant un réel diagnostic qu'on pourra chercher et trouver des solutions capables de changer le cours des choses. Au lieu de cela, nous avons affaire à une fuite en avant inquiétante qui nous mène à la destruction de l'économie réelle, de la nature et des personnes dont la souffrance au travail, de plus en plus criante, est un symptôme manifeste.

Rel.: Pouvez-vous nous décrire plus précisément en quoi consiste cette souffrance?

V. d. G.: Auparavant, le type de souffrance le plus courant lié au travail était d'ordre physique et était principalement causé par la dureté, le caractère pénible du travail. Cette dureté n'est évidemment pas disparue mais un autre type de souffrance, d'ordre psychique, tend à prévaloir principalement dans nos sociétés développées. La tension



Nadia Nadège, *Ceux là-bas*, 2010, techniques mixtes sur toile, 44 x 32

permanente, la compétition folle et les exigences de productivité, de rentabilité et d'efficacité qui caractérisent le mode de gestion managériale génèrent beaucoup de souffrance psychique et un mal-être autodestructeur. Non seulement poussent-elles à l'épuisement, mais le travail perd son sens et entre en conflit avec les valeurs des travailleurs, au point où ils sont obligés de tricher sur celles-ci pour être évalués positivement en fonction de critères dans lesquels ils ne se reconnaissent pas.

Cette souffrance psychique s'exprime sous forme de stress, d'épuisement, de dépression, de burn-out et touche plus de 50 % des travailleurs des pays industrialisés, selon les statistiques du Bureau international du travail. On la retrouve partout : dans les petites comme dans les grandes entreprises, dans le secteur privé comme dans le secteur public, dans l'industrie, le commerce et les services. Elle touche indistinctement les patrons, les cadres, les employés et les travailleurs.

Un petit nombre de personnes, mais toujours croissant, va jusqu'au suicide. Ce que ces cas de suicides liés au travail révèlent est de l'ordre de la destruction, du non-sens et de la violence structurelle généralisée du monde du travail. De récents suicides en France se sont faits par immolation sur le lieu de travail. C'est un véritable cri d'alarme. Quand on s'immole par le feu, on cherche à donner un sens à un geste désespéré en le transformant en protestation radicale.

Prenons les suicides à France Télécom, qui ont été passablement médiatisés. Ils illustrent le mal-être qui dépasse largement cette entreprise. Les analyses ont montré qu'ils sont liés à la mise en place d'un programme appelé par la direction « *crash management* ». Il s'agissait de réduire de manière significative le nombre d'employés sans avoir recours à un plan social. Pour y arriver, on a formé des directeurs chargés de mettre sous pression tous les travailleurs afin de les amener à quitter l'entreprise d'eux-mêmes.

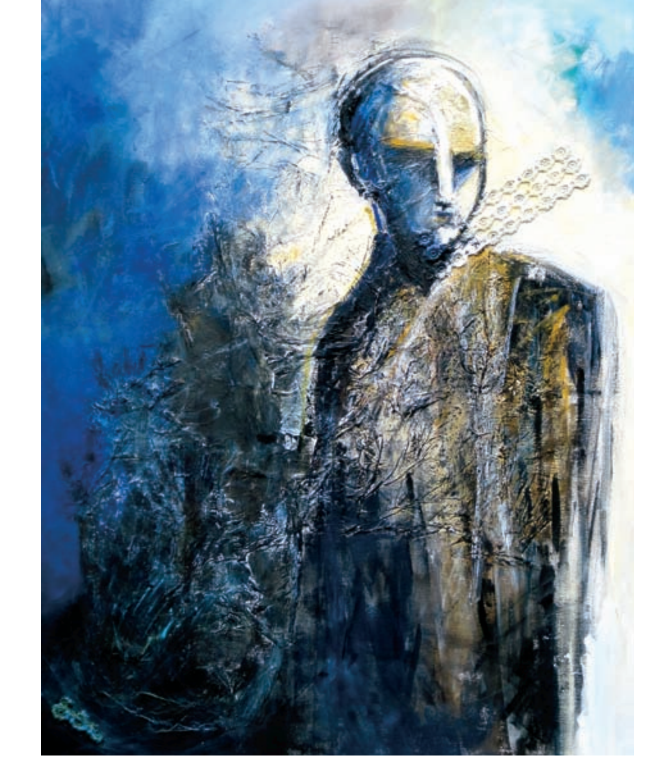
Fait à souligner, le suicide n'épargne pas le secteur public. On assiste en effet à une contradiction de plus en plus évidente entre, d'un côté, les missions institutionnelles – c'est-à-dire ce pourquoi on choisit le métier de médecin, d'infirmière, de travailleur social, etc. – et, de l'autre, les modalités opératoires des systèmes de gestion que ces mêmes institutions mettent en place, soi-disant pour être plus efficaces, efficientes, productives. Un chercheur d'université sera évalué en fonction du nombre d'articles qu'il a publiés dans des revues qui l'obligent à se soumettre à un système de normes contraires à ses valeurs. En France, un médecin évalué en fonction de la tarification à l'activité devra choisir entre un malade qui fera gagner des points à son service hospitalier et un autre qui risque d'en faire perdre – dilemme en complète contradiction avec le serment d'Hippocrate. S'il prend des malades peu rentables, le directeur de l'hôpital menacera de fermer son service. Ce type de tension entre les valeurs et la loyauté devient insupportable pour un nombre croissant de gens.

Prenons un autre exemple qui illustre bien la compétitivité féroce, la culture du résultat et celle de la haute performance qui dominent actuellement. Il s'agit du « management par objectifs ». Chacun est placé en permanence

devant des défis de plus en plus grands à relever, à la manière de sportifs de haut niveau. Dans ce contexte, atteindre des objectifs fixés est peu satisfaisant, voire médiocre. Ce qu'on attend de vous, c'est que vous alliez au-delà des attentes. Et c'est chaque fois à recommencer jusqu'à ce que vous craquiez ou soyez remplacé. C'est la logique du *trader*, de l'opérateur financier, mais de plus en plus appliquée à tous les domaines et types d'entreprises.

La caissière du McDonald's, par exemple, quand elle ferme sa caisse, a devant ses yeux un bilan qui lui permet de savoir exactement le chiffre d'affaires qu'elle a fait, celui qu'elle a atteint la veille et celui de la caissière d'à côté. Si elle fait moins qu'hier ou que sa voisine, ce sera le signe en quelque sorte qu'elle a été moins performante, qu'elle a moins bien travaillé et elle en sentira de la honte (voir Hélène Weber, *Du ketchup dans les veines*, Érès, 2011).

Ce type de tension joue en effet sur des processus psychiques conscients et inconscients. C'est ce qui explique qu'un des symptômes le plus développé aujourd'hui dans le monde du travail est la dépression. Pour un psychanalyste, la dépression, c'est quand le moi n'est plus à la hauteur des exigences de l'idéal du moi pour pouvoir être aimé et aimable – idéal sur lequel la personne projette toutes les qualités de performance et de réussite qu'elle voudrait pour elle. Le rapport des salariés au travail devient de plus en plus un rapport narcissique dans lequel ils se perdent dans une soif inassouvie de reconnaissance.



Nadia Nadège, *Le matador*, 2010, techniques mixtes sur toile, 122 x 91 cm

Rel. : Devant cette souffrance de plus en plus manifeste, qu'est-ce qui est fait et devrait être fait?

V. d. G. : La manière dont les entreprises affrontent le problème participe malheureusement à l'aggravation de celui-ci. On le gère d'une manière technocratique – quand on ne le nie pas tout simplement –, masquant ainsi le caractère pathologique de l'organisation du travail. C'est la fragilité personnelle qui est pointée du doigt. Si on constate, par exemple, qu'il y a du stress dans une entreprise, on élabore un plan de prévention de risques psycho-sociaux; on offre des séminaires de gestion du stress, des séances de méditation par le yoga, des thérapies par le rire, etc. Cette approche comportementale est très en demande. Elle ne s'intéresse pas aux causes, ni au fond du problème; elle

POUR PROLONGER LA RÉFLEXION

LIVRES

BENASAYAG, Miguel *et al.*, *L'éthique de la souffrance*, Paris, Le Bord de l'eau, 2002.
BOLTANSKI, Luc, *La souffrance à distance : morale humanitaire, médias et politique*, Paris, Gallimard, 2007.
DANEAULT, Serge *et al.*, *Souffrance et médecine*, Québec, PUQ, 2006.
GAGNON, Éric, *Les promesses du silence. Essai sur la parole,* Montréal, Liber, 2006.
GAULEJAC, Vincent de, « De la souffrance au mal-être », dans F. Giust-Desprairies et V. de Gaulejac (dir.), *La subjectivité à l'épreuve du social*, Paris, L'Harmattan, 2009.
GEBARA, Ivone, *Les eaux de mon puits*, Wavre, Éd. Mols, 2003.
GEBARA, Ivone, *Le mal au féminin*, Paris, L'Harmattan, 1999.
HIRSH, Emmanuel, *L'existence malade, dignité d'un combat de vie*, Paris, Cerf, 2010.
LE BRETON, David, *Expériences de la douleur : entre destruction et renaissance*, Paris, Métailié, 2010.
MESLIN, Michel *et al.*, *La quête de guérison : médecine et religions face à la souffrance*, Paris, Bayard, 2006.
PASSI, Martial, « La souffrance psychique dans l'espace public : une question politique? », dans J. Furtos et C. Laval (dir.), *La santé mentale en actes*, Paris, Érès, 2005.
PÉRILLEUX, Thomas et CULTIAUX, John (dir.), *Destins politiques de la souffrance*, Paris, Érès, 2009.
QUIVIGER, Andrée, *Ne meurs pas*, Montréal, Bayard, 2009.
RENAULT, Emmanuel, *Souffrances sociales. Philosophie, psychologie et politique*, Paris, La Découverte, 2008.

REVUES

Autrement, « Souffrances », n° 142, février 1994.
Cahiers de recherche sociologique, dossier « Nouveau malaise dans la civilisation. Regards sociologiques sur la santé mentale, la souffrance psychique et la psychologisation », n°s 41-42, automne 2005.
CORIN, Ellen, « L'autre en abîme », *Anthropologie et sociétés*, vol. 34, n° 3, 2010.
GAGNON, Éric, « Figures de la plainte : la douleur, la souffrance et la considération », *M/S médecine sciences*, vol. 21, n°s 6-7, 2005.
GAULEJAC, Vincent de, « Management, les maux pour le dire », *Revue Projet* (CERAS), n° 323, 2011.
PIOTET, Françoise, « Le piège de la souffrance au travail », *Revue Projet* (CERAS), n° 323, 2011.
Relations, dossiers « Solitudes », n° 710, août 2006; « Fragilités », n° 736, août 2008; « Silences », n° 742, août 2010; controverse « Peut-on trouver un sens à la souffrance? », n° 707, mars 2006.

FILMS

Ce cœur qui bat de Philippe Lesage, Québec, 2011.
Les signes vitaux de Sophie Deraspe, Québec, 2010.
Maisons de fous, série documentaire d'Alexandre Hamel, Québec, 2011.
Maladies à vendre d'Ann Georget, France, 2010.
Travailler à en mourir de Paul Moreira, France, 2008.

cherche plutôt à aider les travailleurs à s'adapter à la pression jugée inévitable en leur enseignant des techniques leur permettant de la supporter. D'ailleurs, qualifier la souffrance psychique de « risque psycho-social », comme on le fait, n'est pas innocent. C'est un moyen d'aseptiser cette violence structurelle. Cela justifie, en outre, une stratégie de gestion qui consiste à repérer rapidement les personnes les plus « à risque », et à les écarter avant qu'elles ne tombent malades.

Ce qu'on devrait plutôt faire, c'est accompagner les gens dans leur souffrance, les écouter, les laisser parler du non-sens qu'ils ressentent, du conflit de valeurs qui les ronge. Les médecins et les psychologues devraient répondre à la détresse psychologique et physique des gens sans pour autant médicaliser leur souffrance. Il ne faut pas seulement se contenter de faire en sorte qu'ils aillent mieux, mais aussi les aider à faire le lien entre leurs symptômes et leurs conditions de travail, source de leur mal-être. Cela demande une formation du corps soignant. Car il ne faut pas oublier que leur souffrance trouve son origine, en grande partie, dans l'organisation du travail. C'est sur ce plan aussi qu'il faut agir, en modifiant, entre autres, la formation dans les écoles de gestion qui ne proposent que le modèle actuel, une véritable catastrophe.

Mais, avant tout, c'est sur le plan politique qu'il faut intervenir de manière urgente. Le drame, c'est que les politiciens sont contaminés par l'idéologie gestionnaire et sont liés aux intérêts financiers. Il suffit de voir ce qui se passe actuellement : la politique se résume à comment échapper à la décote du triple A donnée par les agences de notation, montrant par là que ce sont bien les marchés financiers qui dictent les politiques nationales. Au lieu de mettre fin à la destruction financière de l'économie réelle, ils la soutiennent. Devant cet abandon de leur responsabilité, c'est donc à nous, citoyens, de l'assumer. Les Indignés sont encore une minorité courageuse, mais ils sont bien dans le sens de l'histoire. Il revient à nous tous qu'ils soient la majorité. ●

* * *

« Quand trop de sécheresse brûle les cœurs,
Quand la faim tord trop d'entrailles,
Quand on rentre trop de larmes,
Quand on bâillonne trop de rêves,
C'est comme quand on ajoute bois sur bois sur le bûcher,
À la fin il suffit du bout de bois d'un esclave
Pour faire dans le ciel de Dieu
Et dans le cœur des hommes
Le plus énorme incendie. »

MOULOUD MAMMERI, *LA COLLINE OUBLIÉE*,
CITÉ DANS *TRAVAIL, LES RAISONS DE LA COLÈRE*, P. 317.

ENTREVUE RÉALISÉE PAR JEAN-CLAUDE RAVET

PROCHAIN NUMÉRO

Le numéro d'avril-mai de la revue *Relations* sera disponible en kiosques et en librairies le 13 avril. Pensez à le réserver. Il comprendra notamment un dossier sur :

la crise de la démocratie au Québec et au Canada

Dans un contexte où le néolibéralisme, le néo-conservatisme, voire le théo-conservatisme imprègnent notre société et l'action des gouvernements en place, les reculs démocratiques se multiplient sous nos yeux. Formons-nous une communauté politique maître de son devenir tel que cela devrait être le cas en démocratie? Plusieurs signes permettent d'en douter. Ce dossier les analysera, en explorant aussi les initiatives citoyennes menées et les fondements du renouvellement nécessaire de la démocratie.

- une controverse sur les publicités religieuses;
- une analyse sur le Bénin;
- une entrevue avec Serge Halimi, journaliste et directeur du *Monde diplomatique*;
- la chronique littéraire de Suzanne Jacob, illustrée par Marie Surprenant;
- le Carnet de Wajdi Mouawad;
- les œuvres de notre artiste invité, Christian Tiffet.



Christian Tiffet, *Indépendance et asservissement*, 2011

Recevez notre infolettre par courriel, peu avant chaque parution. Inscrivez-vous à notre liste d'envoi sur la page d'accueil de notre site Internet : <www.revuerelations.qc.ca>.